



## インドにおける日系企業のコア人材育成：2004年調査との比較を中心に

著者	鈴木 岩行
雑誌名	和光経済
巻	49
号	2
ページ	33-52
発行年	2017-01
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1073/00004126/">http://id.nii.ac.jp/1073/00004126/</a>

〈自由論文〉

# インドにおける日系企業のコア人材育成

—2004 年調査との比較を中心に—

## Core Personnel Development of Japanese Companies in India

鈴木 岩 行

Iwayuki Suzuki

### 【Abstract】

This paper is a study on core personnel development of Japanese Companies in India. Core personnel represents the particular person that is selected as a main stream management personnel at the early stage of his/her business carrier and promoted relatively faster than others. He/She is expected to play a role in a company in the future.

### 【キーワード】

コア人材育成, キャリア形成, インドの日系企業の現在と 10 年前との比較

## 1. はじめに：研究の目的

インドに今日本企業の注目が集まっている。BRICs 5 か国の中で唯一経済が好調なことに加えて、近年の経済成長により中間所得層が増加し、投資するうえで長期的（10 年程度）に有望な国の 1 位となっている。中期的（3 年程度）には 2 位、1 位はインドネシアである<sup>1)</sup>。長らく日本企業の投資先で有望な国の 1 位であった中国は、反日運動に加え、経済成長が鈍化し、人件費を始めとするコストが増大していることから投資意欲が減退している。インドがチャイナプラスワン候補の一番手となっていると言っても過言ではない。

インドへ日本企業は続々と進出しているが、海外における日系企業の経営に関しては以下のような課題が指摘されている。生産現場では有効な内部育成・内部昇進、そして結果的に生じる遅い昇進が、海外で敬遠され、せっかく育成してもすぐ

に辞めてしまう。また、幹部候補の早期選抜・育成も、日本企業の伝統的な人的資源管理になじまず、海外子会社人材の活用において日本企業が欧米企業に後れを取る要因とされている<sup>2)</sup>。また、日本企業における人事面の現地化の遅れ、すなわち日系企業では経営者層になれない（なりにくい）ということが現地人スタッフの昇進に対する不満となり、有能人材の採用や定着に関する問題を引き起こしていると言われている<sup>3)</sup>。これらの問題を解決するには、日本企業で行われている HRM（人的資源管理）システムを職能資格制度から職務等級制度へと改革することが必要であるとされている<sup>4)</sup>。

筆者の 1997～2001 年に行ったアジア 10 か国の日系企業の経営システムに関する調査では、日系企業自身は業績・成果を重視した処遇管理を実施しているつもりでも、実際は年功序列型昇進・昇給制度が行われているという結果が明らかとなった<sup>5)</sup>。

海外の日系企業が「将来中核を担うと目されるコア人材をどのように選抜・育成・登用しているか」を調査（以下、「コア人材育成に関する調査」と呼ぶ）することにより、前述の日系企業の課題（1）内部昇進・内部育成となっているか、（2）早期選抜・育成になっているか、（3）経営者層へ登用しているかについて、さらに（4）課題を解決するのに必要とされる職務等級制度は導入されているかについて明らかにしようとした。

日系企業のコア人材育成に関する調査を、現在までに筆者はアジアの13か国・地域で行った<sup>6)</sup>（シンガポール、マレーシア、タイ、中国〔2回調査した〕、インド<sup>7)</sup>、香港、台湾、韓国、フィリピン、インドネシア、ベトナム、ミャンマー、カンボジア）。この調査により現地国でどのような人的資源管理を行うかは、日系企業が経営的に成功するか否かにとって重要な要因であることが明らかとなった。

本調査はインドの日系企業の人材育成の現状を明らかにすることにあるが、次の2点に注力した。先ず第1点は、前回と異なり日本でまだあまり注目を浴びていない都市で調査したことである。日本ではインドに7つある1級大都市（Tier1）<sup>8)</sup>のうち、首都デリー、最大の商業都市ムンバイ、IT都市バンガロールが著名であり、前回調査で筆者もこの3都市（および近郊）の企業を調査した。今回はインドのTier1都市であるが、日本で注目されることの少ない南インドのチェンナイ（とその周辺）、ITの発達しているハイデラバード、東インドの中心都市コルカタに加え、東洋のシリコンバレーと呼ばれているプネ、日本企業向けの工業団地のあるラジャスタン州ニムラナ、および前回調査でアンケートに回答してくれたデリー（および周辺）、ムンバイ、バンガロールの企業に対してアンケート調査を行った。この2回の調査で、インドに7つあるTier1都市のうちアーメダバードを除く6都市で調査を行うことができた。第2は、10年前との比較である。ダイナミックな経済成長を続けるインドで日系企業の人材育成はどのように変化しているのであろうか。2004年調査から10年経過した2014年に前回と

同様の調査を行った。前回調査と比較対照することで、日系企業の能力・業績を重視し早期選抜・登用する人事制度を実施するという課題が解決に向かっているかについて明らかにしたい。

## 2. アンケート調査結果の概要

今回のインドにおける日系企業に対する調査は、前回の調査と同様にアンケート用紙を送付する形で行った。2014年2月、今回は前述のように基本的に前回の調査とは異なる地域の企業を中心に計150社へアンケート用紙を送付し、19社から回答を得た（以下、調査年を明確にするため、14年調査と略す）。内訳は、北部7社（デリーおよび近郊のノイダ、ニムラナ）、南部8社（チェンナイとその近郊、ハイデラバード等）、西部3社（プネ、ムンバイ）、東部1社（コルカタ）である。なお、2004年の調査（以下、同様に04年調査と略す）では日系企業15社から回答があった。インド日系企業の状況の理解の助けとするために、以前調査したアジア13か国（延べ15か国）の日系企業の平均（以下13か国平均と略す）も併記する。

### 2.1. 進出企業の現状について

まず、アンケートに回答してくれた企業の現状を述べる。

#### 1. 進出企業の本社の業種

2回の調査とも製造業が圧倒的に多く、04年調査80.9%、14年調査84.2%である。製造業中で機械関連製造業が最も多いのも共通しているが74.2%から42.1%に低下し、素材関連製造業が6.7%から31.6%へ大幅に増大している。14年調査の機械関連製造業の比率はアジア13か国平均43.0%とほぼ同じである（表1）。

#### 2. 本社の企業規模（従業員数）

進出企業本社の規模を従業員数で見ると、2回の調査とも300人以上の企業が80%以上を占めており、大企業の比率が圧倒的に高い。04年調査の88.9%から14年調査の100%へ大企業の比率がさらに高まっている。アジア13か国平均は

表1 本社の業種 (%)

	インド日系 14年調査	インド日系 04年調査	13か国平均
1. 消費関連製造業	10.5	0	20.2
2. 素材関連製造業	31.6	6.7	11.6
3. 機械関連製造業	42.1	74.2	43.0
4. 卸売・小売業	0	0	6.6
5. 金融・保険業	0	0	1.9
6. 建設・不動産業	0	6.7	4.0
7. 情報・メディア業	0	6.7	2.1
8. サービス・飲食店業	0	0	1.3
9. 運輸・通信業	10.5	6.7	4.5
10. エネルギー関連業	5.3	0	0.5
11. その他	0	0	4.4

表2 本社規模 (従業員数, %)

	インド日系 14年調査	インド日系 04年調査	13か国平均
300人未満	0	11.1	21.0
300人以上	100	88.9	79.0

300人以上の企業が79.0%で、インド日系企業の本社は規模が大きいと言える。これは、インドは東アジアや東南アジアと比べ、地理的にはもちろん、心理的にも遠く感じ、負担が大きいので、中小企業は進出するのが難しいためと解釈できる(表2)。

### 3. 現地子会社設立年

前回調査から10年経過したが、設立年数10年以下の新しい企業は、04年調査の73.4%から14年調査の84.2%へ比率が上昇した。アジア13か国の設立年数10年以下の平均は45.4%である。設立年数10年以下の企業が多いことは、近年インドへの日系企業の進出が増加している表れと思われる(表3)。

### 4. 現地子会社の企業形態

04年調査では単独出資(21.4%)よりも合弁企業の比率が高かった(78.6%, 内訳は多数合弁35.7%, 少数合弁42.9%)が、14年調査では合弁企業の比率が26.3%(内訳は多数合弁のみ、少数合弁は0)へ大幅に低下し、単独出資が68.4%へ激増している。アジア13か国の単独出資の平均は61.2%で、インドへの日系企業の進出形態が大きく変化し、アジア13か国の単独出資の平均を上回るようになった(表4)。

表3 現地子会社 設立年 (%)

	インド日系 14年調査	インド日系 04年調査	13か国平均
11年以上前	15.8	26.7	54.6
6～10年前	47.4	26.7	21.5
5年以内	36.8	46.7	23.9

表4 現地子会社 企業形態 (%)

	インド日系 14年調査	インド日系 04年調査	13か国平均
多数合弁	26.3	35.7	26.4
少数合弁	0	42.9	7.9
単独出資	68.4	21.4	61.2
その他	5.3	0	3.9

表5 進出目的 (%)

	インド日系 14年調査	10か国平均
1. 安価な労働力	16.8	25.3
2. 現地市場	49.5	31.1
3. 第三国への輸出	5.3	9.2
4. 逆輸入	2.1	4.1
5. 本社等関連企業との関係	11.6	15.8
6. 法的・税制等の優遇措置	3.2	7.1
7. 情報収集	11.6	7.2
8. その他	0	1.8

5. 現地への進出目的(1位を3点、2位を2点、3位を1点として合計点を計算し、各項目の合計点に占める割合を算出した)

前回04年調査では現地への進出目的を調査していないので、14年調査とアジア10か国の平均を述べる。14年調査は、1位現地市場(49.5%)、2位安価な労働力(16.8%)、3位は同率で本社等関連企業との関係、情報収集(11.6%)である。現地市場が50%近くを占め、圧倒的である。アジア10か国の平均は、1位現地市場(31.1%)、2位安価な労働力(25.3%)、3位は本社等関連企業との関係(15.8%)で順位は同じであるが、比率は異なる(表5)。

#### 6-1. 現地子会社の企業規模 (従業員数)

現地子会社の企業規模を従業員数で見ると、300人未満の小規模な企業が14年調査は04年調査より大幅に増えた(04年64.3%, 14年89.5%)。アジア13か国の平均は、300人未満の小規模な企業が65.6%で、14年調査ではインドの日系企

表6-1 現地子会社の企業規模（従業員数，％）

	インド日系 14年調査	インド日系 04年調査	13か国平均
300人未満	89.5	64.3	65.6
300人以上	10.5	35.6	34.3

表6-2 インド日系企業におけるホワイトカラーの人数別企業数（2014年）

人数	1～9	10～19	20～29	30～39	40～49	50～99	100以上	平均
社数	8	2	4	2	0	1	2	40.2人
％	42.1	10.5	21.1	10.5	0	5.3	10.5	

表6-3 役員・管理職において日本人が過半数を占める企業の比率（2014年，％）

	インド日系14年調査	10か国平均
役員	83.3	87.7
管理職	27.8	32.0

業の大部分が設立年数10年以下であり、まだ規模を拡大するに至っていない状況であることがわかる（表6-1）。

#### 6-2. ホワイトカラー従業員数別企業数（14年調査）

現地子会社をホワイトカラー従業員数別に見ると、1～9人の企業が8社、10～19人の企業が2社、20～29人の企業が4社、30～39人の企業が2社、40～49人の企業が0、50～99人の企業が1社、100～299人の企業が1社、300人以上の企業が1社で、1社平均は40.2人である。ただし、100人以上の2社を除くと23.8人である。42.1%にあたる8社でホワイトカラーが1ケタしかおらず、ホワイトカラーの人数が非常に少ない企業が多い（表6-2）。

#### 6-3. 役員・管理職において日本人が過半数を占める企業の比率

前回調査ではこの調査をしていないので、14年調査とアジア10か国の平均を述べる。役員および管理職において日本人が過半数となっている企業の比率を見ると、役員では日本人が過半数となっている企業が圧倒的多数を占めている（83.3%）が、管理職クラスでは日本人が過半数となっている企業は少ない（27.8%）。アジア10か国の平均は、役員クラスで87.7%、管理職クラスで32.0%であり、インド日系企業は平均と近く、管理職クラスまでは現地化が進んできていると考

えられる（表6-3）。

#### 7. 現地子会社へ移譲されている権限（全くないを0点、あまりないを1点、どちらかという和多いを2点、非常に多いを3点とし、回答企業の平均をとった）

この項目も前回調査では調査していないので、14年調査とアジア9か国の平均を述べる。8項目のうち最も委譲度の高いものは、人件費総額（2.78点）で、次に生産販売量の決定（2.71）で、どちらかという和多いの2点を上回る項目が他に2つある。一方、あまりないの1点前後の項目も現地法人の役員人事（0.94点）と新事業の企業化（1.06）の2つあり、委譲度の高い項目と低い項目に分かれる。アジア9か国の平均も、委譲度の高い項目は人件費総額と生産販売量の決定で、低い項目は現地法人の役員人事と新事業の企業化であり、インド日系はアジア9か国の平均に近い

表7 現地子会社としての権限

現地法人のもつ権限	インド日系 14年調査	9か国平均
1. 人件費総額の決定	2.78	2.62
2. 固定資産の購入・処分	2.38	2.06
3. 生産販売量の決定	2.71	2.28
4. 利益処分・再投資	1.80	1.56
5. 貸付・借入・債務保証	1.24	1.27
6. 現地法人の役員人事	0.94	1.17
7. 新事業の企業化	1.06	1.16
8. 現地広報活動	2.29	2.00



(表7)。

## 2.2. コア人材の育成について

ここからは回答企業が少ないホワイトカラーの中からコア人材の育成にどのように取り組んでいるかを、(1) コア人材の充足度、(2) 採用方法・選抜要件・決定時期、(3) 昇進させる職位と必要な職種、(4) 育成施策の実施率とキャリア形成のパターン、(5) 定着施策、(6) コア人材制度の評価と受け入れ度の順に見る。

8. コア人材の充足度について(かなり不足を-2点、やや不足を-1点、十分であるを0点、やや余剰を1点、かなり余剰を2点とし、回答企業の平均をとった)

04年調査は-1.30でやや不足の-1を超え不足感がやや強かった。14年調査では-0.95で、04年調査よりも不足感は弱まった。アジア13か国平均は-1.26で、14年調査のインド日系は平均よりも不足感は弱い。この数字は、シンガポール日系、マレーシア日系、中国日系(第2回目調査)に次ぎ、フィリピン日系と並び低い(表8)。

- 9-1. 採用方法について(選択肢8、全くないを0点、あまりないを1点、どちらかという和多いを2点、非常に多いを3点とし、回答企業の平均をとった)

コア人材の採用方法は、14年調査の1位は職業紹介機構を通じての採用(2.28)で変動はないが、04年調査より約0.5点増加した。第2位の社

員による紹介でも1.22で、8つの選択肢のうち中位数の1.5点を超えるものは1つだけである。04年調査で2位であった新聞・求人雑誌等による採用は大幅に減少した(1.57から0.67へ0.9点減少)。アンケートを行った企業が、04年調査ではデリー、ムンバイ、バンガロール等のインドを代表する大都市から、14年調査ではそれ以外の都市部に変わったことが採用方法に大きく影響したと考えられる。今回調査した都市では新聞・雑誌等では必要とする人材が集められない可能性がある。本社からの派遣・出向(0.83)と関連企業等からの出向・転籍(0.33)は少なく、内部で育成しているといえよう。アジア13か国平均を見ると、1位は職業紹介機構を通じての採用(1.64)、2位は新聞・求人雑誌等による採用(1.42)である。本社からの派遣・出向(0.83)と関連企業等からの出向・転籍(0.58)はアジア13か国平均も少ない(表9-1)。

- 9-2. コア人材の選抜要件(選択肢11、うち3つを回答。1位を3点、2位を2点、3位を1点として合計点を計算し、各項目の合計点に占める割合を算出した)

選抜要件は14年調査では人柄(14.2%増)と専門性(7.0%増)が大きく増加し、1位人柄(18.5%)、2位専門性(17.6%)となった。3位実行力(13.9%)で、他に10%以上のものは社内外の過去の実績(13.0%)だけである。04年調査で1位のリーダーシップ、2位の問題解決力、3

表8 現地コア人材の充足度

インド日系14年調査	インド日系04年調査	13か国平均
-0.95	-1.30	-1.26

表9-1 現地コア人材の採用方法

採用方法	インド日系14年調査	インド日系04年調査	13か国平均
1. 新規学卒者定期採用	0.78	0.86	0.92
2. 新聞・求人雑誌等による採用	0.67	1.57	1.42
3. 職業紹介機構を通じて採用	2.28	1.79	1.64
4. 他社からヘッドハント	0.83	1.00	0.73
5. 本社からの派遣・出向	0.83	0.79	0.83
6. 関連企業等からの出向・転籍	0.33	0.43	0.58
7. 社員による紹介	1.22	1.14	1.08
8. インターネットによる採用	0.61	0.43	0.83

表9-2 コア人材の選抜要件 (%)

選抜要件	インド日系14年調査	インド日系04年調査	13か国平均
1. 語学力	3.7	0	6.7
2. 学歴（含資格、学位）	2.8	14.9	3.1
3. 社内での実績	5.6	5.4	9.4
4. 社内外の過去の実績	13.0	10.6	7.4
5. 将来性	2.8	4.3	5.1
6. 人柄	18.5	4.3	9.1
7. リーダーシップ	9.3	19.2	19.4
8. 実行力	13.9	10.6	14.1
9. 専門性	17.6	10.6	9.0
10. 問題解決力	8.3	17.0	12.8
11. 洞察力	4.6	2.1	4.1

表10-1 コア人材の対象者を最終的に決定する時期 (%)

	インド日系14年調査	インド日系04年調査	10か国平均
1. 入社時	5.3	7.7	9.2
2. 入社後1年以内	5.3	7.7	7.2
3. 入社後1～3年	36.8	15.4	23.5
4. 入社後3～5年	26.3	30.8	27.0
5. 入社後5年以上	26.3	38.5	33.1

表10-2 コア人材の対象者を最終的に決定するもの (%)

	インド日系14年調査	インド日系04年調査	13か国平均
1. 現地子会社直属上司	16.7	21.4	8.2
2. 現地子会社人事部門	0	0	4.7
3. 現地子会社の特別委員会	0	0	1.6
4. 現地子会社社長・役員	84.2	71.4	80.3
5. 本社人事部	0	7.1	6.0

位の学歴は大きく減少（9～12％）した。選抜要件のアジア13か国の平均は、1位リーダーシップ、2位実行力、3位問題解決力である（表9-2）。

#### 10-1. コア人材選抜の決定時期（選択肢5，うち1つ回答）

コア人材選抜の決定時期は1位が入社後1～3年（36.8％）で、2位は同率で入社後3～5年と入社後5年以上（26.3％）であり、4位は入社時と入社後1年以内（5.3％）である。コア人材として選抜するまでに入社後3年以上かけている企業が半数強である（52.6％）。04年調査では入社後3年以上かけている企業が69.3％だったので、入社後3年以内に選抜する企業が大幅に増えている（47.4％）。入社後3年以内に選抜する企業のアジア10か国の平均は39.9％なので、14年調査のインド日系は平均よりかなり早い選抜である

（表10-1）。

#### 10-2. コア人材選抜の最終決定者（選択肢5，うち1つ回答）

コア人材選抜の最終決定者は、2回の調査とも子会社の社長・役員が7割以上を占めて圧倒的である（04年71.4％，14年84.2％）。2回の調査で変動はほとんどないが、強いて言えば本社人事部が減少している（7.1％から0）。アジア13か国の平均も子会社の社長・役員が圧倒的である（80.3％）（表10-2）。

#### 11-1. 昇進させる職位（選択肢4，全くないを0点，あまりないを1点，どちらかという和多いを2点，非常に多いを3点とし，回答企業の平均をとった）

昇進させる職位は，子会社部長クラスが圧倒的である（2.44）ことに04年調査から変動はない。

表 11-1 コア人材を昇進させる職位

昇進させる職位	インド日系 14 年調査	インド日系 04 年調査	13 か国平均
1. 子会社部長クラス	2.44	2.79	2.25
2. 子会社役員クラス	0.93	1.21	1.02
3. 子会社社長	0.38	1.00	0.44
4. 本社員クラス	0.12	0.38	0.15

表 11-2 コア人材を必要とする職種

職種	インド日系 14 年調査	インド日系 04 年調査	13 か国平均
1. 営業	2.61	2.20	1.87
2. 総務・人事	1.83	1.86	1.94
3. 財務・経理	2.17	2.57	2.21
4. 開発・設計	1.88	1.77	1.68
5. 生産・技術	2.06	2.61	2.33
6. 法務・特許	1.56	1.15	1.22

しかし、子会社役員クラス、子会社社長、本社員クラスに昇進させる比率は減少した。子会社役員クラス、子会社社長は 04 年調査では 1 点を上回っていたが、14 年調査では 1 点に届かず数値的に下がった。このことは、14 年調査では 04 年調査と比べ、日印合弁企業の比率が下がったことと関係していると考えられる。日印合弁企業の場合、合弁相手のインド人を役員にすることが多かったからである。アジア 13 か国の平均も子会社部長クラスが圧倒的である (2.25)。14 年調査でもコア人材を昇進させる職位は子会社部長クラスまでの企業が多いという結果となった (表 11-1)。

11-2. コア人材を必要とする職種 (選択肢 6, 全く必要としないを 0 点, あまり必要としないを 1 点, どちらかという必要とするを 2 点, 非常に必要とするを 3 点とし, 回答企業の平均をとった)

必要とする職種はかなり変動した。04 年調査では 3 位だった営業が 0.41 点増加して 1 位となった。財務・経理は 2 位で順位は変わらないが, 0.40 点減少した。04 年調査で 1 位だった生産・技術は 0.55 点減少し 3 位となった。これは 14 年の調査対象企業の進出目的は現地市場が 1 位であるので, 営業職を非常に必要としているからだと考えられる。アジア 13 か国の平均は, 1 位は製

表 12-1 コア人材の育成施策

	インド日系 14 年調査	インド日系 04 年調査	13 か国平均
1. 社外の研修機関 (含大学) への派遣	0.50	1.40	1.09
2. 日本本社へ出向させ上位の職務を経験させる	0.72	1.30	1.17
3. コア人材を意識した能力開発プログラム	1.06	1.10	1.18
4. コア人材を意識したキャリア形成	1.78	0.90	1.33

造業が多いため生産・技術 (2.33) で, 2 位が現地当局との折衝が必要な財務・経理 (2.21) である (表 11-2)。

12-1. コア人材育成の施策 (選択肢 4, 全く実施していないを 0 点, あまり実施していないを 1 点, どちらかというと実施しているを 2 点, 大いに実施しているを 3 点とし, 回答企業の平均をとった)

コア人材育成の施策の実施率は大きく変化した。前回の調査では中位数の 1.5 点に届いているものではなく, コア人材育成策の実施率は高いとは言えなかった。最も多かった「社外の研修機関 (含む大学) への派遣」が 14 年調査では 0.90 点も減少した。2 位だった「日本本社へ出向させ上位の職務を経験させる」も 0.58 点減少した。一方, 「コア人材を意識したキャリア形成」は 0.88 点増加し, 1 位となった (1.78)。中位数の 1.5 点を超えているのはこの項目だけである。今回の調査でもコア人材育成策の実施率は高いとは言えないと考えられる。アジア 13 か国の平均で 1.5 点を超えているものではなく, 1 位の「コア人材を意識したキャリア形成」でも 1.33 で, アジア 13 か国のコア人材育成策の実施率は高いとは言えない (表 12-1)。

12-2. キャリア形成パターン (選択肢 3, 「今まで」と「今後」で 1 つずつ回答)

キャリア形成パターンは基本的に変わらない。今まではパターン 2 (一定年齢までに 1 つの職務で専門性を身につけ, その分野のプロフェッショ



図1 コア人材のキャリア形成のパターン

キャリア形成の パターン	年齢	年齢	年齢
	職務	職務	職務
	一定年齢までに幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成するキャリア	一定年齢までに1つの職務で高度な専門性を身につけ、その分野のプロフェッショナルを育成するキャリア	一定年齢までに狭い範囲の職務を経験し、企業内スペシャリストを育成するキャリア
これまで	1	2	3
今後	1	2	3

表 12-2 コア人材のキャリア形成のパターン (%)

	インド日系 14 年調査	インド日系 04 年調査	13 か国平均
今までパターン 1	16.7	7.7	19.4
パターン 2	44.4	46.2	46.7
パターン 3	38.9	46.2	33.9
今後 パターン 1	27.8	38.5	39.1
パターン 2	22.2	15.4	24.7
パターン 3	50.0	46.2	36.1

表 13 コア人材を定着させる施策

定着施策	インド日系 14 年調査	インド日系 04 年調査	13 か国平均
1. 給与等の反映幅拡大	2.47	2.62	2.48
2. 昇進・昇格のスピード	2.33	2.15	2.25
3. 能力開発機会の拡充	2.06	2.00	1.99
4. 裁量権の拡大	2.06	2.00	1.98
5. 報奨金・奨励金制度	1.31	1.85	1.80
6. ストックオプション制度	0.60	0.46	0.66
7. 社内公募制	0.73	0.69	0.77
8. 表彰制度	1.47	1.23	1.53
9. 福利厚生の実施	1.71	1.43	1.70

ナルを育成するキャリア)が半数近くを占め、パターン1(一定年齢までに幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成するキャリア)が少数であった。今後は2位であったパターン3(一定年齢まで狭い範囲の職務を経験し、企業内スペシャリストを育成するキャリア)が最多となる。04年、14年調査とも1つの職務に限定するパターン2を大きく減少させている。しかし、今後はパターン1は、04年調査では30%以上増えているが、14年調査では16.7%から27.8%へ11.1%しか増加していない。アジア13か国の平

均では、傾向は同様であるが、パターン1が今後は39.1%を占めている(図1, 表12-2)。

13. コア人材を定着させるための施策(選択11, 全く有効でないを0点, あまり有効でないを1点, どちらかという有効であるを2点, 非常に有効であるを3点とし、回答企業の平均をとった)

定着施策で有効なものは、2回の調査とも1位が給与・賞与の反映幅の拡大、2位が昇進・昇格のスピード、3位は同率で能力開発の機会の拡充と裁量権の拡大であり、2点以上はこの4つで、

表 14-1 コア人材制度の評価 プラス評価

	インド日系 14 年調査	インド日系 04 年調査	13 か国平均
1. 世の中の変化に対応できるシステムである	2.06	1.85	2.13
2. 限られた資源を有効に活用するシステムである	2.41	2.77	2.34
3. 人材が流動化する中で有効な人材育成のシステムである	2.18	2.43	2.30
4. ホワイトカラーの選抜に有効なシステムである	2.00	2.15	1.92
5. 能力があるものを魅きつけるシステムである	2.35	2.29	2.36

表 14-2 コア人材制度の評価 マイナス評価

	インド日系 14 年調査	インド日系 04 年調査	13 か国平均
6. 選抜のための基準作りや評価が難しい	2.18	1.85	2.29
7. コア人材として選抜されたもののへの負担が大きい	1.18	1.31	1.46
8. コア人材の育成に費用や時間がかかる	2.28	1.92	2.28
9. コア人材の要件を満たす人材が少ない	2.00	2.15	2.38
10. コア人材以外の社員のモチベーションが失われる	1.41	1.15	1.31
11. 人間関係がギクシャクする	1.06	1.00	1.13

数値は多少変わっているが順位に変化はない。アジア 13 か国の平均も 1 位給与・賞与の反映幅の拡大, 2 位昇進・昇格のスピード, 3 位能力開発の機会の拡充, 4 位裁量権の拡大で, 順位は同じである (表 13)。

14. コア人材制度の評価 (選択肢 12, 違うを 0 点, やや違うを 1 点, まあそうだと 2 点, そのとおりを 3 点とし, 回答企業の平均をとった)

選択肢の 1 番から 5 番はプラス評価に関するもので, 6 番から 12 番はマイナス評価に関するものなので両者を分けて述べる。

(1) プラス評価に関して 1 位が「限られた資源を有効に活用するシステムである」(2.41) で, 2 位は「能力があるものを魅きつけるシステムである」(2.35) である。04 年調査では 1.85 だった「世の中の変化に対応できるシステムである」が 2 点を超え, 5 項目すべてで 2 点以上である (表 14-1)。

(2) マイナス評価に関して 04 年調査で 1 位 (アジア 13 か国の平均も 1 位) の「コア人材の要件を満たす人材が少ない」は 0.15 点減少し, 3 位となった。14 年調査のコア人材の不足感の低いことの表れといえるかもしれない。一方, 「コア人材の育成に費用や時間がかかる」(2.28) が 1 位で, 「選抜のための基準作りや評価が難しい」(2.18) が 2 位で, コア人材の育成や選抜に苦慮しているようである (表 14-2)。

15. コア人材制度という考え方の受け入れについて (全く受け入れられないを 0 点, あまり受け入れられないを 1 点, どちらかというと受け入れられるを 2 点, 大いに受け入れられるを 3 点とし, 回答企業の平均をとった)

(1) コア人材制度の受け入れについて, 04 年調査と比べると 0.44 点減少し, 1.94 であった。アジア 13 か国の平均 2.07 より低くなった (表 15-1)。

表 15-1 コア人材制度の受け入れ度

インド日系 14年調査	インド日系 04年調査	13 国平均
1.94	2.38	2.07

表 15-2 コア人材制度の設立年数別受け入れ度（インド日系企業 14 年調査）

進出時期	社数	受け入れ度
11 年以上	2	2.50
6～10 年	9	1.67
5 年以内	8	2.14

表 15-3 コア人材制度のホワイトカラーの人数別受け入れ度（インド日系企業 14 年調査）

ホワイトカラーの人数	社数	受け入れ度
1～9	8	1.88
10～19	2	1.50
20～29	4	2.25
30～49	2	2.00
50～99	1	2.00
100 以上	2	2.00

14 年調査企業のコア人材制度の受け入れについて設立年数別、ホワイトカラーの人数別、コア人材の決定年数別にみると、

(2) 設立年数別では、11 年以上が 2.50、6～10 年が 1.67、5 年以内が 2.14 である（表 15-2）。

(3) ホワイトカラーの人数別では、1～9 人が 1.88、10～19 人が 1.50、20～29 人が 2.25、30 人以上が 2.00 である（表 15-3）。

(4) コア人材の決定年数別では入社 1 年以内が 2.50（入社時 1 社、入社後 1 年以内も 1 社と少ないため、合わせて入社 1 年以内 2 社として計算した）、1～3 年が 2.17、3～5 年が 1.60、5 年以上が 1.80 である（表 15-4）。

設立年数が長くなるほど受け入れ度が高くなるとは必ずしも言えないが、傾向的にはホワイトカラーの人数が多くなるほど、また決定年数が早くなるほど受け入れ度が高くなっている。04 年調査と比べ 14 年調査ではコア人材の決定年数が早くなっているの、本来コア人材制度の受け入れ度が上がるはずであるが、反対に下がった。その原因は、1 つは 04 年調査ではコア人材制度に積極的な日印合弁企業が過半数であったが、14 年

表 15-4 コア人材制度の決定時期別受け入れ度（インド日系企業 14 年調査）

	社数	受け入れ度
入社時	1	2.00
入社後 1 年以内	1	3.00
入社後 1～3 年	7	2.17
入社後 3～5 年	5	1.60
入社後 5 年以上	5	1.80

調査では単独出資が 3 分の 2 を占めているからだと考えられる。また、ホワイトカラー従業員の少ない企業が多いことも関係していると思われる。

### 3. ヒアリング調査結果の概要

ヒアリング調査は、事前に実施したアンケート調査に協力してくれた企業群の中から有意に抽出した 7 社を対象に 2016 年 1 月～2 月に実施した（図 2）。実施した企業は地域別では、北部 1 社（ニムラナ A 社）、南部 4 社（チェンナイとその近郊 B、C、D 社、ハイデラバード E 社）、西部 1 社（プネ F 社）、東部 1 社（コルカタ G 社）である。

1. 業種は 7 社中 4 社（57.1%、A、C、D、F 社）が素材関連製造業で、アンケート調査（31.6%）より素材関連製造業の比率が高い。B、G 社は機械関連製造業、E 社はエネルギー関連業

図 2 ヒアリング訪問都市（デリー除く）



である。

2. 現地子会社設立年は、5年以内4社（57.1%、A、B、D、F社）、6～10年2社（28.6%、C、G社）、11年以上1社（14.3%、E社）で、10年以内（85.7%）と11年以上の企業の比率はアンケートとほぼ同じである。

3. 現地子会社の企業形態は、7社とも日本側の単独出資で、アンケート（68.4%）よりも単独出資の比率が高い。

4. 進出目的の1位は、本社等関連企業との関係（A社）と安価な労働力（E社）が1社ずつであり、残りの5社が現地市場で、現地市場が圧倒的である。本社等関連企業との関係と安価な労働力と回答した2社も製品は現地で販売している。

5. 現地子会社の企業規模は、E社を除く6社（85.7%）が300人未満でアンケート（89.5%）と同様に小規模な企業の比率が高い。ホワイトカラーの人数は、1～9人が4社（57.1%）、10～19が1社、20～29人が1社、100人以上が1社（320人）であり、アンケートと同様にホワイトカラーの人数が少ない企業が多い。

ここからコア人材について、(1) コア人材のイメージと充足度、(2) 採用方法と選抜要件、(3) 選抜の決定時期、(4) 昇進させる職位と必要な職種、(5) 育成施策とキャリア形成パターンの変化、(6) 定着施策、(7) 受け入れ度の順に見る。

#### (1) コア人材のイメージ・充足度

コア人材のイメージについては、セールスエンジニアと職種を回答した1社（G社）を除き、6社は日本人がいなくても業務やマネジメントできる人と理解している。

充足度は、かなり不足3社（A、B、D社）、やや不足2社（F、G社）、十分である1社（C社）でアンケート（-0.95）と同様に計算すると、-1.14でアンケートと同じくアジアの日系企業の中では充足度は高い方である。ただし、C社は要求してもきりが無いという意味での十分であるとの回答である。

#### (2) 採用方法・選抜要件

採用方法は、職業紹介機構を通じての採用が5社、社員による紹介が2社（E、G社）である。

これもアンケートとほぼ同様の結果である。本社からの派遣・出向、関連企業等からの出向・転籍は少なく、基本的に内部育成をしていると考えられるが、A社は自社（内部）での育成は難しいとのことであった。

選抜要件をアンケートと同様に計算すると、1位社内外の過去の実績（27.9%）、2位リーダーシップ（16.3%）、3位人柄、同率で実行力（14.0%）である。アンケートよりも社内外の過去の実績とリーダーシップを重視する企業が多い。

#### (3) 選抜の決定時期について

コア人材と見極めるのに1～3年が4社（57.1%、A、B、D、G社）、3～5年が1社（F社）、5年以上が2社（C社、E社）である。3年以内という企業の比率はアンケート（47.4%）より多く、アジアの日系企業の中では早期選抜の方である。

#### (4) コア人材を昇進させる職位と必要な職種

昇進させる職位は、子会社社長（E社、ただし本社次第）、子会社役員（B社）以外の5社は部長までとしている（71.4%）。部長までが多いのはアンケートと同様である。一方、(3) で見たように、E社は選抜の決定までに5年以上必要で早期選抜といえないが、子会社社長も可能としている。また、部長までとしているD社では、ホワイトカラーが5人しかおらず（全員課長）、その中に部長にしたい者がいるが、古参の課長との兼ね合いに苦慮している。

必要な職種は営業5社、生産・技術4社、開発・設計3社、財務・経理2社、総務・人事1社である。進出目的は現地市場が圧倒的なため、必要な職種は営業が最も多いのはアンケートと同様である。

#### (5) コア人材としての育成施策とキャリア形成のパターンについて

コア人材を意識したキャリア形成が3社（B、C、F社）、日本へ出向・研修に行くが2社（E、G社）、コア人材を意識したキャリア育成プログラムが1社（D社）、現在はしていないがこれからやるつもりが1社（A社）である。コア人材の育成プログラムをもっている企業は少ない。

キャリア形成のパターンは、今後は「一定年齢

まで狭い範囲の職務を経験し、企業内スペシャリストを育成するキャリア」であるパターン3が5社、「一定年齢までに幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成するキャリア」であるパターン1が2社であった。1つの職務に限定するパターン2をとる企業はない。

#### (6) コア人材を定着させるために有効な施策

「給与・賞与の反映幅の拡大」がB社を除く6社、「昇進・昇格のスピード」が4社、「能力開発の機会の拡充」が3社である（複数回答）。「給与・賞与の反映幅の拡大」が最も有効であるというのは、アンケートと同様である。給与・賞与の反映幅の拡大の解釈は、現地の他社より高い給与ということで、コア人材に能力・業績を重視して他の従業員より高い給与を支払うという意味ではない。

#### (7) コア人材制度について

大いに受け入れられる3社（A、E、F社。これには希望的観測のA社を含む）、どちらかというと受け入れられる3社（B、D、G社。甘く見てもD社を含む）、ホワイトカラー従業員の底上げに手一杯で現在のところは考えられない1社（C社、受け入れられないと見なした）である。アンケートと同様に計算すると、2.14でアンケート（1.94）より高いが、04年のアンケート調査（2.38）よりも低い。理由として、アンケートと同様に04年調査ではコア人材制度に積極的な日印合弁企業が過半数であったが、14年ヒアリング調査では7社すべてが日本企業の単独出資であることが影響していると考えられる。また、これもアンケートと同様にホワイトカラー従業員の少ない企業が多いことも関係していると思われる。ホワイトカラー従業員の底上げに手一杯で現在のところはコア人材制度について考えられないというC社のホワイトカラーは5人である。

## 4. 終わりに

14年調査について、04年調査との比較を中心に見てきたが、アンケート調査とヒアリング調査を総合すると、以下のとおりである。

1. 14年調査は04年調査と比べ、単独出資の割合が増え、現地市場を進出目的としている企業が多い。

2. 14年調査の現地子会社は300人未満の企業が圧倒的に多く、ホワイトカラー従業員の少ない企業が多い。

3. コア人材の充足度について 14年は-0.95で、04年調査（-1.30）よりも不足感は弱まった。

4. コア人材の採用は職業紹介機構を通じての採用が主であることは04年調査と変わらず、本社からの派遣・出向、関連企業等からの出向・転籍は少なく、基本的に内部育成をしていると考えられる。しかし、ヒアリングによると、自社（内部）育成は難しいという企業もあった。

5. コア人材として選抜する時期は、3年以内が大幅に増え半数弱である。アジアの日系企業の中では比較的「早期に選抜、登用」している。

6. コア人材が昇進できる職位も部長までが圧倒的なのは04年調査と変わらず、日系企業ではあまり経営者層になれないという点は変わっていない。役員へ昇進させる比率が低下したのは、日印合弁企業の割合が減少した影響であると考えられる。選抜の決定までに5年以上必要で早期選抜ではないが、子会社社長も可能としている企業もある。

7. コア人材としての育成施策も04年調査と変わらず実施率が低く、育成のためのプログラムも整備されていない。ヒアリングした7社では、今後1つの職務に限定するキャリアパターンを取る予定の企業はない。

8. コア人材を定着させるための施策の有効性では、「給与・賞与の反映幅の拡大」と「昇進・昇格のスピード」が主であり、04年調査から変化はない。

9. コア人材制度については、マイナス評価が増加し、受け入れ度がやや低下した。受け入れ度がやや低下した原因として、コア人材制度に積極的な日印合弁企業が50%以上激減したことが影響していると考えられる。また、ホワイトカラー従業員の少ない企業が多いことも関係していると思われる。



## 【注】

- 1) 藤井真也著『インドビジネスは南部から 知られざる南インドの魅力』ジェトロ、2014年、4頁。
- 2) 山田奈緒子「国際人的管理」『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』三訂版、同文館、2012年、10章。
- 3) 古沢昌之「グローバル企業の人的資源管理」『新グローバル経営論』白桃書房、2007年、10章。
- 4) 笠原民子「日本企業における経営現地化の諸課題—HRMシステム改革の重要性—」『アジア経営研究』No. 19, 2013年。
- 5) 鈴木岩行「アジアにおける日系企業の人的資源管理」『アジア経営研究』No. 7, 2001年。
- 6) 鈴木岩行が『和光経済』に執筆した一連の論文を参照のこと。
- 7) 朴英元他「現地人材活用による市場適応 LG 電子の事例」(天野倫文他編著『新興国市場戦略論 拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』2015年、有斐閣)にLG電子が販売と人事管理の責任者にインド人を起用し、成果主義中心の評価システムで業績を大きく伸ばした事例が取り上げられている。
- 8) 中野正也「インドの産業動向」小林守編著『アジアの投資環境・企業・産業—現状と展望—』白桃書房、2013年、9章。

## 【参考文献】

- [1] 鈴木岩行「インドにおける日系企業の人材育成と経営管理—コア人材を中心に—」『和光経済』第37巻第2号、2005年。
- [2] 石上悦朗・佐藤隆広編著『現代インド・南アジア経済論』ミネルヴァ書房、2011年3月。
- [3] 須貝信一『インド財閥のすべて 躍進するインド経済の原動力』平凡社、2011年9月。
- [4] 小林守編著『アジアの投資環境・企業・産業—現状と展望—』白桃書房、2013年3月。
- [5] 笠原民子「日本企業における経営現地化の課題—HRMシステム改革の重要性」、『アジア経営研究』No. 19, 2013年。
- [6] ジェトロ『アジア主要国のビジネス環境比較』海外調査シリーズ No. 387, ジェトロ、2013年。
- [7] 藤井真也著『インドビジネスは南部から 知られざる南

インドの魅力』ジェトロ、2014年。

- [8] 岡橋秀典・友澤和夫編著『現代インド4 台頭する新経済空間』東京大学出版会、2015年。
- [9] 「特集 インドでつくる 製造拠点として」『ジェトロセンサー』2015年3月号、2-26頁。
- [10] 天野倫文他編著『新興国市場戦略論 拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣、2015年。
- [11] 谷内篤博『個性を活かす人材マネジメント 近未来型人事革新のシナリオ』勁草書房、2016年。

アンケートおよびヒアリングにお答えいただいた企業の方には大変お世話になりました。ここに謹んでお礼を申し上げます。

『和光経済』第48巻第3号拙稿「カンボジアにおける日系企業のコア人材育成」ヒアリング調査の記録 事例6 (61頁) 中の記述を以下のように修正致します。F社の皆様にはご迷惑をおかけしたことをお詫び致します。

## 1. 会社概要

同社は20年前に中国に進出し、それ以来同社の主力工場は中国であったが、中国での賃金高騰もあり、中国での生産の半分をタイでの生産に切り替えた。残った分をカンボジアで生産しようと考えている。→中国での生産だけに頼るリスクを分散するために、カンボジアでの操業を開始し、将来的には近隣諸国や日本への輸出も考えている。

## 3. コア人材の採用・選抜

ホワイトカラーのうち人事と経理は社員による紹介で採用した。  
→ホワイトカラーのうち人事と経理は人づての紹介などで採用した。

## 資料 ヒアリング調査の記録 インドにおける日系企業

### 事例1 素材製造業A社（デリーから車で約2時間のニムラナ日本工業団地）

#### 1. 会社概要

業 種：鉄鋼の加工および販売

設立年月：2011年9月

進出目的：第1位本社等関連企業との関係、第2位現地市場、第3位安価な労働力

同社は同工業団地内にある日系エアコンメーカーに鉄板を供給するために進出した。エアコンメーカーは現地で販売している。

企業形態：設立当初は外資の100%出資が認められていなかったもので、日本側の多数合併であった。現在は日本側単独出資（3社による出資）

現地従業員数：119人（内ホワイトカラー23人）

管理職数：5人（内日本人0、インド人副部長1人、課長4人）

役員数：2人（2人とも日本人、1人は日本在住）

日本人役員にヒアリングを行った。

#### 2. コア人材のイメージ・充足度

コア人材は日本人無しで、インド人だけで業務を回せるような部長クラスをイメージしている。コア人材はかなり不足していると感じている。

#### 3. コア人材の採用・選抜・決定

インドでは欲しい人材を紹介するシステムができており、ローカルの職業紹介会社を通じて採用を行っている。

コア人材の選抜要件として、第一に社内外での過去の実績、第二に専門性、第三に問題解決力である。経理ならよくいえば経理の専門家が応募し、人事なら人事の、営業なら営業の専門家しか応募してこないのが現実である。

コア人材となるかの最終決定は、現地子会社の社長が決める。決定までの期間は、入社後1～3年で、それくらいは様子を見る必要がある。

#### 4. コア人材の昇進と職種

コア人材の昇進は、工場担当の副部長が1人おり、将来の部長候補である。

必要な職種は、インドでは力を持っている総務・人事職と、外国人にはわかり難いので財務・経理職が非常に必要である。

#### 5. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策としては、今後経験を積ませるために日本本社やタイの子会社へ研修に派遣させる予定である。

コア人材のキャリア形成としては、1つだけではないが、非常に狭い範囲の職務しか担当しないので、これまでも今後も一定年齢まで狭い範囲の職務を経験させ企業内スペシャリストを育成する方法と、1つの職務で高度な専門性を身につけプロフェッショナルを育成する方法の中間である。

#### 6. コア人材の定着策

コア人材の定着策としては、給与・賞与の反映幅の拡大、昇進・昇格のスピード、能力開発機会の拡充が非常に有効である。インド人社員に安全を始めとした生産管理についての能力開発の機会を拡充するよう本社から要求されている。

#### 7. コア人材制度に対する評価・考え方

コア人材制度は、要件を満たす人材が少ないが、インド人の生活が豊かになる方法であるため、希望的観測を込めて言えば大いに受け入れられる。インドではジョブホップが多いため、コア人材を自社で育成するのは難しいと考えている。

## 事例2 機械関連製造業B社（チェンナイ市内）

### 1. 会社概要

業 種：医療用精密機器製造・販売業

設立年月：2011年5月

進出目的：第1位現地市場（以前は代理店を通して輸出していたが、現地で製造販売することとした）、第2位情報収集、第3位安価な労働力

企業形態：単独出資

現地従業員数：45人（内ホワイトカラー13人）

管理職数：7人（内日本人1人）

役員数：3人（日本人のみ、2人は非常勤でムンバイとシンガポールにいる）

同社社長（管理職も兼任）に聞いた。同氏は中国で20年以上の経験を有している。

### 2. コア人材のイメージ・充足度

コア人材のイメージは、ロジックがしっかりしていて、日本側を納得させるように報告できる人である。インドではコア人材はかなり不足していると感じている。

### 3. コア人材の採用・選抜・決定

コア人材の採用は、職業紹介機構を通じて採用している。

コア人材の選抜要件は、第一に社内外での過去の実績、第二に人柄、第三に学歴である。人柄は自己主張が強くなく、人の言うことを聞くことが望ましい。

コア人材を最終的に決定するのは子会社の社長であり、決定する時期は入社後1～3年である。

### 4. コア人材の昇進と職種

コア人材の昇進は、部長クラスへはすでに昇進している。本社の他の海外子会社では役員クラスに昇進しているのも、同社でも役員クラスに昇進させたいと考えている。

コア人材の職種としては、マーケティングと開発・設計で非常に必要である。マーケティングは正確に言うともマーケティング・プランニングで、

会社の方向性を決める職務である。開発・設計は製品をインド仕様に変える必要があるが、製造部長が仕事を1人で抱えこんでいるので、製造部長を補佐できる人材が必要である。

### 5. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策として、コア人材を意識したキャリア形成を行っている。具体的には、コア人材は日本本社のグローバル人事部で1週間研修を受けることができる。同社では社員における海外派遣比率が50%を超え、グローバル人事部長は海外駐在経験者が務めている。

コア人材のキャリア形成は、これまでは一定年齢まで1つの職務で高度な専門性を身につけ、その分野のプロフェッショナルを育成する方法であったが、今後は一定年齢までに幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成する方法に変えている。すでにサービス部門の課長をマーケティング部門の副部長にした。本人はマーケティングのセンスがあり、異動に納得している。

### 6. コア人材の定着策

昇進・昇格のスピード、能力開発の機会の拡充、裁量権の拡大がコア人材の定着に非常に有効である。裁量権の拡大では、課長の決裁権を増やす方向である。例えば、社長の権限であるサービスマンの旅費規定作成権をサービス課長に与えたり、ある程度の価格決定権を営業課長へ与えることなどである。

### 7. コア人材制度に対する評価・考え方

コア人材制度は、選抜のための基準作りや評価が難しく、コア人材以外の社員のモチベーションが失われることがあるが、世の中の変化に対応できるシステムであるので、どちらかという受け入れられると考えている。営業部門は数字ではっきり示され、サービス部門は腕が良いかは客先で一目瞭然であるので、コア人材制度は当然であり、全社員にコア人材を目指してほしいと考えている。

### 事例3 素材関連製造業C社（カンチープラム市 スリベルンブドゥール工業団地，チェン ナイ市内から車で約1時間半のところ）

#### 1. 会社概要

業 種：自動車用素材製造

設立年月：2006年6月（操業開始は2008年）

企業形態：単独出資

進出目的：第1位現地市場，第2位安価な労働力。  
チェンナイに進出している日系の自動車メーカー  
に部品を供給するためにチェンナイ近郊に進出した。

現地従業員数：30人（ホワイトカラー5人）

管理職数：3人（内日本人0，インド人の最高位  
は課長クラス）

役員数：3人（内日本人3人，現地駐在は社長1  
人）

社長にヒアリングした。以前は日本人がもう1  
人いたが，現在は同氏1人で会社を運営している。

#### 2. コア人材のイメージ・充足度

コア人材のイメージは会社を日本人無しで運営  
できる人である。今後ステップアップしてほしい  
と考えている。小所帯であり，要求してもきりが  
ないのでコア人材は十分であると感じている。

#### 3. コア人材の採用・選抜・決定

コア人材の採用は，職業紹介機構から紹介され  
た者に面接をして採用している。ホワイトカラー  
はチェンナイ市内から会社のバスで通勤している。

コア人材の選抜要件は，第一に実行力，第二に  
リーダーシップ，第三に洞察力である。選抜の基  
準はインド人も日本人も一緒である。

コア人材を最終的に決定するのは現地子会社の  
社長であり，決定する時期は入社後5年以上であ  
る。コア人材となるかどうかは，そのくらい見る  
必要がある。

#### 4. コア人材の昇進と職種

コア人材の昇進は，現在管理職は課長しかいな  
いので，部長クラスまでしか見通せない。

必要な職種については，同社ではかつて営業部  
長と生産・技術部長を兼任し会社全体を見ていた  
インド人社員がいた。彼は定年（58歳）で退職  
したので，彼の担当していた営業職と生産・技術  
職がコア人材の職種として非常に必要である。

#### 5. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策は，コア人材を意識した  
キャリア形成として自動車メーカー主催の各種プ  
ログラムに参加させるつもりである。

コア人材のキャリア形成は，今までは一定年齢  
まで1つの職務で高度な専門性を身に付け，その  
分野のプロフェッショナルを育成する方法であっ  
たが，今後は一定年齢までに狭い範囲の職務を経  
験し，企業内スペシャリストを育成する方法にす  
る。工場全体を任せるとしたらある程度の職務を  
経験する必要があると考えている。例えば，工場  
長はマーケティング課長と営業課長を兼任するな  
ど。

#### 6. コア人材の定着策

給与・賞与の反映幅の拡大がコア人材の定着に  
非常に有効であると考えていたが，それだけでな  
く会社に魅力を感じないと退職してしまう現実が  
ある。福利厚生の実施や表彰制度も必要ではない  
かと思うようになった。

#### 7. コア人材制度に対する評価と考え方

コア人材制度は，限られた資源を有効に活用す  
るシステムであるが，一方でコア人材の育成に費  
用や時間がかかる。現状では管理職に負担がかか  
りすぎているので，その下の現場の従業員を育て  
て管理職を楽にさせたい。ボトムをいかにアップ  
させるかで精一杯であり，コア人材制度はまだ考  
えられない。

#### 事例 4 素材関連製造業 D 社（カンチープラム市スリペルンブドゥール，チェンナイ市内から車で 1 時間半ほどのところにあるが工業団地の外）

##### 1. 会社概要

業 種：自動車用素材製造

設立年月：2012 年 7 月

進出目的：第 1 位現地市場，第 2 位情報収集。

同社は日本で取引のある自動車会社がチェンナイに進出するのに伴い，当地に進出した。

企業形態：日本側単独出資（日本側は 2 社が出資）

現地従業員数：19 人（内ホワイトカラー 5 人）

管理職数：7 人（内日本人 2 人）

役員数：3 人（内日本人 3 人，インド駐在は 2 人）

日本人役員 2 人にヒアリングを行った。

##### 2. コア人材のイメージ・充足度

コア人材のイメージは仕事を早く覚え，そつなくこなせる人である。現地の人材派遣会社にもマネージャークラスの人材を依頼しても，大学新卒者を紹介される状況のため，コア人材はかなり不足していると感じている。

##### 3. コア人材の採用・選抜・決定

上記のように現地の人材派遣会社を通じて採用している。能力があっても現場作業員として入社すると管理職にするのは難しい。コア人材にするには，管理職として入社させるしかない。

コア人材の選抜要件として，第一に語学力，第二に人柄，第三にリーダーシップと問題解決力である。

コア人材となるかの最終決定は，現地子会社の社長・役員が決める。決定までの期間は，働き具合を見てコア人材となれるかを判断するのに 1～3 年必要である。

##### 4. コア人材の昇進と職種

コア人材の昇進については，管理職 5 人は課長クラスで製造部門の中に部長に昇進させたい者がいる。部長にするには，創業時からいる管理部門の課長も昇進させなければならない，その兼ね合いに苦慮している。

必要な職種は製造業として生産・技術職はもちろん，ローカルの顧客を獲得するには営業職が非常に必要である。今は客先は日系企業が主であるが，将来的にはローカルの顧客を増やしたいのでインド人の営業職が必要である。

##### 5. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策としては，コア人材を意識したキャリア形成を OJT で行っている。具体的にはコア人材候補者に部下を指導させることである。

コア人材のキャリア形成は，製造部門は一定年齢までに狭い範囲の職務を経験し，企業内スペシャリストを育成する方法をこれまでも今後も取っている。しかし，管理部門は自分の専門分野以外は引き受けないので，1 つの職務で専門性を身に着けるプロフェッショナルを育成する方法である。

##### 6. コア人材の定着策

コア人材の定着策としては，給与・賞与の反映幅の拡大，昇進・昇格のスピード，能力開発機会の充実等が有効である。中でも給与・賞与の反映幅の拡大が最も有効と思われる。当地では企業規模としては給与が良い方なので，創業以来ホワイトカラーで辞めた人はいない。

##### 7. コア人材制度に対する評価・考え方

コア人材制度は，育成に費用や時間がかかり要件を満たす人材も少ないが，限られた資源を有効に活用する人材育成システムであるので，（甘く見れば）どちらかというと受け入れられると考えている。



## 事例5 エネルギー関連業E社（ハイデラバード）

### 1. 会社概要

業 種：発電プラントの設計・施工

設立年月：1998年12月

進出目的：第1位安価な労働力、第2位本社等関連企業との関係。インド人は優秀で日本より安価な頭脳労働者が得られること、発電プラント事業をインドから東南アジアへ拡大しようという本社の意向がある。

企業形態：日本側単独出資

現地従業員数：320人（内ホワイトカラー320人）

管理職数：13人（内日本人1人）

役員数：3人（日本人2人、インド人）

日本人社長にヒアリングを行った。同氏はインド駐在10年以上のインドビジネスのエキスパートである。同氏はインドへの期待は大きいが、現在の中国並みになるのには30年かかると考えている。

### 2. コア人材のイメージ・充足度

コア人材とは、マネジメントでき、自分の後継者を育てられる人材であるというイメージである。ハイデラバードは教育水準が高いこともあり、コア人材は十分であると感じている。

### 3. コア人材の採用・選抜・決定

コア人材の採用は、社員による紹介が非常に多い。社員は変な人は連れてこないのので外れがないからである。

コア人材の選抜要件は、第一に社内外での過去の実績、第二にリーダーシップ、第三に社内での実績である。実績を重視する。また、インドでは経営者マインドを持った人は少ないと感じている。

コア人材となるかの最終決定は、現地子会社の社長が決めるが、インド人社員の評価も重視する。決定までの期間は入社後5年以上である。コア人

材として見極めるのにこのくらいの期間は必要である。

### 4. コア人材の昇進と職種

コア人材の昇進は、子会社役員クラスまででなく、将来は社長になってほしいと思っている。実現するかは日本本社がインド人を信頼できるかどうかである。

コア人材の職種は、財務・経理職、開発・設計職および生産・技術職が非常に必要である。上記のように経営者マインドを持った人が必要と考えている。

### 5. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策として、日本本社へ1年派遣している。本社の方針が日本のやり方を世界へ広めることなので、日本のやり方を学んできてもらう。

キャリアの形成は、これまでは1つの職務で専門性を身に着けるプロフェッショナルを育成する方法であった。しかし、1つのプロジェクトで数百人が働き調整が必要となる。特に、日本や東南アジアの企業・人と組むとき調整が必要である。そのため、今後は幅広い職務を経験させる方法を取ることにし、すでにやり始めている。

### 6. コア人材の定着策

コア人材の定着策としては、やはり給与・賞与の反映幅の拡大と昇進・昇格のスピードが有効である。

### 7. コア人材制度に対する評価と考え方

コア人材制度は、選抜のための基準作りや評価が難しく、コア人材の要件を満たす人材が少ないが、能力があるものをひきつける人材育成システムであるので、大いに受け入れられると理解している。誰が見てもコア人材だと認められる人を選ぶことが重要である。

## 事例 6 素材関連製造業 F 社（ブネ、民間企業設立の工業団地内に所在）

### 1. 会社概要

業 種：繊維機械用チューブ・ベルト製造

設立年月：2012 年 1 月

進出目的：第 1 位現地市場、第 2 位情報収集、第 3 位安価な労働力

企業形態：日本側単独出資

現地従業員数：11 人（内ホワイトカラー 8 人）

管理職数：3 人（内日本人 1 人）

役員数：2 人（日本人 1 人、インド人 1 人）

同社は 1990 年からムンバイにある代理店を通して日本から輸出、95 年からはシンガポール支社から出張ベースでインドに来ていたが、販売拡大は難しかった。そこで繊維業者の多いブネに進出することになった。

会社設立以来 1 人で駐在する 30 歳代前半の日本人社長にヒアリングした。

### 2. コア人材のイメージ・充足度

コア人材とは、日本人社長が出張などで不在の時、代わりにマネジメントできる人と理解している。コア人材はやや不足していると感じている。

### 3. コア人材の採用・選抜・決定

コア人材の採用は人材紹介会社を通じて採用している。社長とインド人の課長が面接をする。面接には日本の倍の時間が必要である。

コア人材を選抜するための要件は、第一に実行力、第二にリーダーシップ、第三に問題解決力である。インド人にはやると言ってもやらない人がいるので、実行力が必要である。

コア人材として、現地子会社の社長が日本にいる役員と相談して最終決定している。決定するまでの期間として入社後 3～5 年必要である。

### 4. コア人材の昇進と職種

コア人材の昇進は、現在課長クラスがいるので、部長までは可能であるが、子会社役員以上はわからない。今月（2016 年 2 月）からインド人が役員に就任したが、彼は他のグループ会社で働いていた経験があるので別格である。

職種は営業職、財務・経理職、生産・技術職で非常に必要としている。中でも製造業であるので、生産・技術職が最も必要である。

### 5. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策として、コア人材を意識したキャリア形成を行っている。コア人材候補者が数か月働いた後、どう育てるかを決め、将来を見据えたキャリア形成の方法を取っている。日本へ研修に行くと変わってくるので、コア人材を意識したキャリア形成として日本への研修も行っている。

コア人材のキャリア形成は、インド人社員もある程度自分の周辺業務に興味を持っているため、これまでも今後も一定年齢まで狭い職務を経験し、企業内スペシャリストを育成する方法である。自分の業務に全く関係ないことはやらない。

### 6. コア人材の定着策

コア人材の定着策として、給与・賞与の反映幅の拡大、能力開発機会の拡充、裁量権の拡大が有効である。中でも能力開発機会の拡充が社員のモチベーションを上げることになり、自ら働くようになるため有効である。

### 7. コア人材制度に対する評価と考え方

コア人材制度は、世の中の変化に対応でき、また能力があるものをひきつけるシステムでもあるため、大いに受け入れられると感じている。

## 事例7 機械関連製造業G社（コルカタ）

### 1. 会社概要

業種：製鉄機械のマーケティング、エンジニアリング業務支援（親会社は鉄鋼メーカー）

設立年月：2008年10月

進出目的：第1位現地市場、第2位逆輸入、第3位第三国への輸出

企業形態：日本側単独出資

現地従業員数：12人（内ホワイトカラー9人）

管理職数：4人（内日本人1人）

役員数：1人（日本人社長）

日本人社長にヒアリングした。コルカタは近くに鉄鉱山があることから製鉄のコンサルタント会社が多い。その関係から同社もコルカタに進出した。同業他社もコルカタに進出している。しかし、近年は製鉄の中心がデリーに移りつつあり、製鉄のコンサルタント会社や同業他社でデリーに移転したところもある。

### 2. コア人材のイメージ・充足度

コア人材は機械のことが分かり、営業もできる人（セールスエンジニア）。設立当初は即戦力として他社を定年退職した人が中心であったので、両方は無理であった。今後は若手を鍛えてセールスエンジニアを育成したいと思っている。そのためコア人材は育ておらず、やや不足していると感じている。

### 3. コア人材の採用・選抜・決定

コア人材の採用は社員数が少ないこともあり、現在のコア人材は社員の紹介で採用している。

コア人材を選抜するための要件は、第一に社内外での過去の実績、第二に人柄、第三に専門性である。コア人材となるには社内外での過去の実績はもっとも重要であるが、同社は日本からの仕事のサポートが中心なので、協調性や相手を立てることなど人柄も重要である。

コア人材として、現地子会社の社長が最終決定している。決定するまでの期間としては入社後1

～3年必要であるが、3か月の試用期間を過ぎたらコア人材候補者として見ていかないと、入社後1～3年で決定できない。

### 4. コア人材の昇進と職種

コア人材の昇進は、現在部長クラスのCOOがいるので、部長までは可能であるが、子会社役員以上は未知数である。

必要な職種は、コア人材はセールスエンジニアなので、営業職と開発・設計職で非常に必要としている。

### 5. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策として、日本本社へ出向させ上位の職務を経験させる方法を取っている（取りたい）。上記のように同社は本社業務のサポートが中心であるので、若手を派遣して日本の業務のやり方を学ばせることが重要である。

コア人材のキャリア形成は、これまでも今後も一定年齢まで狭い職務を経験し、企業内スペシャリストを育成する方法を取っている。インド人社員は入社時の自分の専門を伸ばしたがりますが、同社は少人数のため自分の専門以外のことも多少やる必要がある。

### 6. コア人材の定着策

コア人材の定着策として、給与・賞与の反映幅の拡大、昇進・昇格のスピード、裁量権の拡大が有効である。若い人は給与を、年取った人は地位を望む。昇進・昇格は同社のような小さい組織では難しいが、部下がいなくてもマネージャーにするなどして対処している。裁量権は昇進・昇格すれば付いてくる。

### 7. コア人材制度に対する評価と考え方

インド人は年長者に従順な傾向があるが、コア人材制度は限られた資源を有効に活用するシステムでもあるため、どちらかという受け入れられると感じている。

（2016年10月28日 受理）  
（2016年11月4日 受稿）